COPIA STRETTAMENTE PERSONALE

ESTRATTO CAPITOLO 6 ASSINTEL REPORT 2009 - LE STRATEGIE EMERGENTI (PAG. 255-276)

IL MERCATO DEL SOFTWARE E SERVIZI IN ITALIA

Scenari, Strategie, Soluzioni per interpretare il cambiamento.

Rapporto realizzato da:

Nextvalue®
Diamo valore all'ICT.

Hanno collaborato alla realizzazione del Rapporto:

Alfredo Gatti
Managing Partner di Next*value*

Susanna Bigioni
Responsabile Ricerche di Mercato di Next*value*

Mauro D'Ottavio
Analyst di Next*value*

Simone Domenico Scagnelli
Professore aggregato presso l'Università di Torino e Partner di Next*value*

Realizzazione Grafica e Impaginazione
Next*value*

Next*value* S.r.l.
Viale Bianca Maria, 18 - 20129 Milano - Italia
Tel. +39 02 76318490
www.nextvalue.it - info@nextvalue.it - http://blog.valueit.it

SOMMARIO

LA DOMANDA DI SOFTWARE E SERVIZI 131

6

Le Strategie **EMERGENTI**

Mentre questo Report viene chiuso per la stampa si rinnovano i segnali provenienti da numerose fonti autorevoli che preannunciano una possibile, seppur timida ripresa dell'economia a partire dai prossimi mesi. Eppure la community italiana degli Operatori IT ha preso pragmaticamente atto che questi ultimi mesi dell'anno ed i primi del 2010 saranno i peggiori per il business IT. Per molte imprese la sopravvivenza sarà l'unico vero obiettivo. Così, accingendoci ad affrontare argomenti sotto il profilo dello *strategic planning* ci è sembrato per certi versi irreale, un esercizio che rischia di essere ozioso o addirittura irritante per coloro che sono alle prese con ben altri problemi più urgenti e drammatici. Ci siamo però detti che sì, era comunque giusto farlo, per offrire, come sempre, un punto di vista condivisibile o meno ed un piccolo contributo a coloro che comunque sono inclini al pensiero strategico.

Giusto farlo per almeno tre motivi: primo, perché nessuno meglio degli stessi Imprenditori sa come operare nel breve termine e per le esigenze immediate della propria azienda, inutile dare ulteriori consigli su come reggere saldamente il timone nella burrasca; secondo, perché non è nel nostro DNA mescolarci alla pletora dei 'flagellanti' o, peggio, dei 'penitenti' che nell'informatica chiamano alla nuova *crociata della vendita*, che dipingono prima il mercato come una specie di diluvio universale, poi fanno a gara nell'intravvedere i primi segnali di rasserenamento e nel frattempo offrono elisir per tutti i sintomi di malessere delle aziende, compreso quello dei prospect miracolosi che aspettano solo di acquistare; terzo, proprio perché coloro che hanno saldamente in mano il timone della propria azienda sanno come chiudere

le falle ed evitare nuovi scogli, e probabilmente desidereranno scaricare l'ansia, confrontarsi e scrutare in avanti per la nuova rotta. Se strategic planning ha da essere allora facciamolo seriamente e con ordine.

La 'crisi' ci lascia in eredità uno scenario molto trasformato rispetto al precedente e il tratto di mare in cui stiamo navigando è profondamente cambiato e non è ancora stato ritracciato su carte nautiche aggiornate. Il *mercato*, ovvero i nostri clienti ed i nostri prospect che credevamo di conoscere bene, non sono più gli stessi: qualcuno ha portato più di altri i segni del turnaround, qualcun altro ne ha tratto un vantaggio competitivo, occorrerà per prima cosa imparare di nuovo a conoscerli. Dobbiamo sapere in quali condizioni si trovano, loro sono comunque i nostri clienti e noi dobbiamo aggiornare in fretta le nostre roadmap comuni.

Ciò che abbiamo appreso dalle Mappe di Attrattività del capitolo 4 di questo Report può essere un buon inizio; ora occorre fare un *drill down* e mettere a fuoco le aree di dettaglio. Ad esempio potremmo accedere attraverso il sito di Next*value*, www.nextvalue.it, al *boiler plate* degli indicatori della Domanda IT ivi pubblicati e misurarci con essi; quantomeno trarremo maggiori indicazioni in modalità self-service (non si tratta di un sito di e-Commerce).

Successivamente sarà opportuno anche renderci conto di persona delle singole situazioni dei nostri clienti e prospect, ottenere da loro informazioni di prima mano, intensificare il dialogo con loro. Laddove sensato potremo anche avviare qualche nuova buona iniziativa di s*ocial network* per coinvolgerli più opportunamente.

Infine anche il tratto di mare dove la nostra impresa naviga, il nostro ambito di mercato è influenzato da ciò che appare all'orizzonte o magari è già nei pressi, ovvero le innovazioni delle tecnologie, i trend e le practice che incominciano ad affermarsi nello scenario complessivo e modificano più o meno velocemente il quadro competitivo. I social media, il Cloud Computing, le strategie Enterprise 2.0 non sono che esempi.

In ogni caso affrontare oggi il mercato senza un buon equipaggio, i nostri *Talenti*, o senza una buona imbarcazione, la nostra *Organizzazione Aziendale*, è quasi improponibile. L'improvvisazione non è più ammessa perché le performance sono richieste all'*estremo*. Ciò può apparire come un grave colpo alla fantasia italica, ma nessuno si presenterebbe ad una competizione solo armato di buone idee e senza preparazione o allenamento. Perciò teniamo la fantasia come risorsa in più, ma non confondiamola come surrogato della disciplina, della capacità di esecuzione e dei processi. L'altra buona arma è la tenacia e la forza relativa dell'ecosistema di cui facciamo parte.

Infine non perdiamo la fiducia in noi stessi e nemmeno in quegli investimenti anticiclici che potrebbero trasformare il sistema-Paese e farlo progredire meglio, fargli cioè superare quel gap di inefficienza

che da decenni penalizza gli imprenditori italiani rispetto ai loro omologhi europei.

Se lo strategic planning è tutto questo, è già pensiero *positivo*.

CONSUMATORI E CLIENTI

Siamo sempre affascinati da quante cose diverse ricadano nel *marketing* delle imprese IT. In realtà l'obiettivo del marketing dovrebbe essere uno solo: raggiungere i clienti ed i consumatori ed influenzarne le decisioni d'acquisto. Ad esempio nell'elettronica di consumo il marketing si assicura che vi siano le migliori occasioni perché i televisori mostrino immagini vivaci e in alta definizione ai consumatori; il marketing di Amazon.com fa in modo che consigli mirati vengano dati a coloro che sono entrati nel sito e sono pronti ad acquistare, anzi i consigli provengono da altri consumatori più o meno soddisfatti.

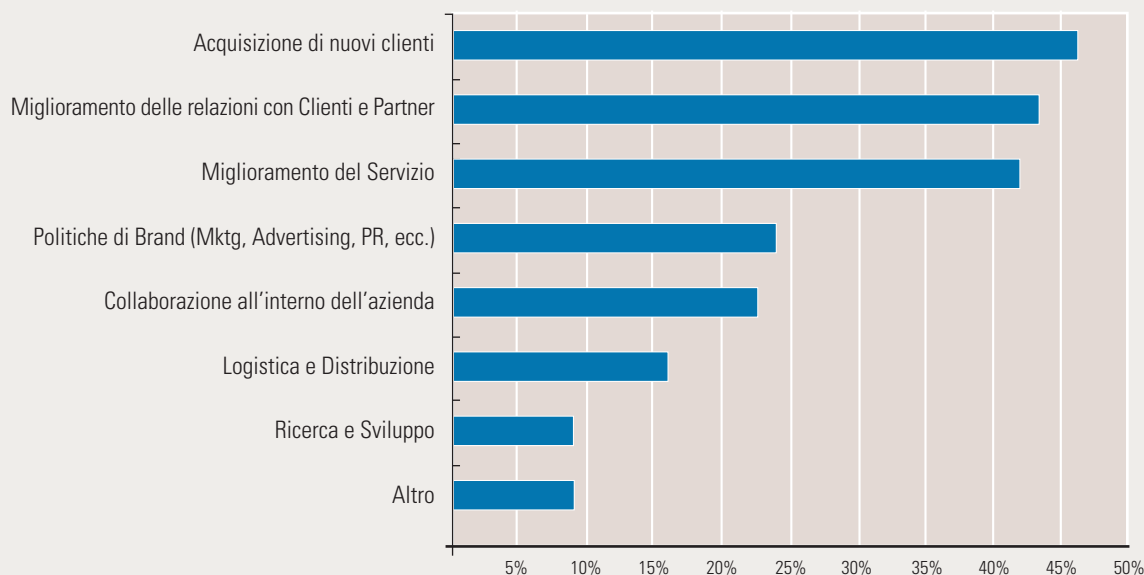
Per anni, consumatori e clienti sono stati l'oggetto prezioso della metafora dell'*imbuto*, o, se preferite, del *funnel*: si entra nell'imbuto delle trattative di un operatore riconoscendone il brand ed è perché il marketing ha generato *awareness* e *preference;* si viene catturati come contatto ed è perché il marketing ha generato *familiarità;* si viene indotti all'*acquisto* ed è perché il marketing ci ha fornito i buoni consigli necessari; ci si ritrova *fidelizzati* ed è perché il marketing dialoga con ciascuno di noi. Meraviglioso. Allora perché non puntare tutti i propri gettoni sul marketing? Forse perché il processo non è più così lineare e l'imbuto non è più sufficiente da solo a catturare una quota sufficiente di consumatori: da un lato le possibilità di scelta di prodotti/servizi si moltiplicano esponenzialmente e dall'altro vi sono oggi nuovi canali, quelli *digitali*, i *social media* appunto, che trasformano il consumatore 'tipo' in un consumatore estremamente 'informato' attraverso il passaparola. Insomma basta solo prendere in considerazione la *comunicazione* per rendersi conto che essa non è più monodirezionale come un tempo: il marketing che si rivolge al consumatore deve sviluppare un'opportuna capacità di ascolto.

Lo stesso paradigma alla base del processo decisionale è cambiato: tutti noi formiamo le nostre opinioni sui brand attraverso molte più occasioni e più punti di contatto, compreso il Web, e le impressioni accumulate restringono il set di prodotti e servizi che prendiamo in considerazione per l'acquisto. In passato al marketing era chiesto di 'spingere' il prodotto, oggi i clienti dell'industria, da quella dei cosmetici alle case automobilistiche, delle compagnie assicurative, delle banche, sono spesso già auto-coinvolti, ma si aspettano di essere *attivamente* seguiti nella considerazione iniziale del prodotto o del servizio, nella fase di ricerca e di valutazione, durante l'acquisto e nella fase successiva di utilizzo.

Gran parte delle aziende che acquisiscono IT sono alle prese con

questa trasformazione del loro consumatore/cliente e con l'allineamento del loro marketing ai nuovi processi decisionali. È probabile che gli stessi clienti degli Operatori IT stiano mettendo a fuoco strategie e budget e vogliano trovare punti di contatto più influenti, magari attraverso sviluppi in area Web e adottare nuovi metodi di riscontro degli atteggiamenti dei consumatori, delle prestazioni del brand e dell'efficacia del marketing.

Non a caso, le Imprese Top italiane, in linea con quelle europee, assegnano agli sviluppi nell'area dei *social media* molto peso nell'ambito delle proprie strategie di Enterprise 2.0. Nonostante i lavori in fatto di change management e di revisione e implementazione dei processi di customer care sono ancora in corso, sono già molte le organizzazioni che dichiarano di avere posto l'Enterprise 2.0 come 'pietra d'angolo' nella propria visione strategica del cliente. Le motivazioni addotte da quelle Imprese Top, che dichiarano di avere le idee chiare rispetto al valore di una strategia Enterprise 2.0, fanno riferimento di frequente all'opportunità di migliorare il presidio del processo d'acquisto del consumatore attraverso practice e tecnologie di social media. Il grafico seguente (Figura 6.1) illustra la situazione rilevata da Next*value* nella primavera di quest'anno su un Panel di 100 Responsabili di Business di Imprese Top italiane.

FIGURA 6.1

Fonte: Next*value*©

La prospettiva della relazione con il cliente, nuovo o acquisito, viene posta senz'altro come centrale e da parte dei più si sottolinea la migliore disponibilità e gestibilità di contenuti relativi ai clienti, personalizzati grazie alla collaborazione degli stessi. L'interpretazione prioritaria dell'Enterprise 2.0 è di una piattaforma collaborativa che risponde egregiamente alle nuove esigenze di dialogo con i clienti e mette loro a disposizione contenuti fruibili ed aggiornabili in modalità self-service. Nello stesso tempo anche le forze commerciali, gli agenti, i partner possono far parte dell'azione e formare team virtuali attivamente impegnati nella collaborazione con i clienti.

A nostro avviso questi punti si prestano anche ad una chiave di lettura ben marcata e rilevante: in qualche modo l'aspettativa è di sostituire molto o quasi tutto il marketing tradizionale e di ridurne drasticamente i costi, grazie alla formidabile 'presa' del Web 2.0. Purtroppo il nostro Panel ci fa anche rilevare che la funzione IT non è sempre proattiva nei confronti di queste iniziative, anzi è spesso di impaccio, se non proprio di ostacolo. Gli sponsor principali sono però a livello di direzioni generali e commerciali, nelle Business Unit, mentre all'IT è demandato il compito della realizzazione tecnica della iniziativa. Meritano menzione, tra gli impedimenti citati dal Panel, la mancanza di punti di riferimento e casi concreti di raffronto con i competitor, la stessa cultura aziendale, che privilegia atteggiamenti conservativi, le curve di apprendimento ancora fragili ed incerte. Meno pressanti le preoccupazioni per una possibile immaturità o complessità delle tecnologie. In alcuni casi il CIO è sorprendentemente un opponente del progetto per ragioni di complessità, budget e risorse inadeguate, le solite giustificazioni di chi resiste al cambiamento.

Ma vi è di più: nella nuova impostazione dell'azione attraverso il social media *the content is the king*, non la tecnologia o gli strumenti e ciò ci fa tornare al nocciolo del problema. Non vi sono molte chance di successo quando il marketing aziendale non sa ascoltare i clienti-consumatori e non vi sono chance di collaborazione se a questi ultimi non viene data nemmeno voce, nella presunzione di saperne interpretare bisogni e processi d'acquisto per studi teorici fatti o idee precostituite. Insomma presidiare il processo d'acquisto del nostro cliente non pone un'alternativa: farne decisamente parte, utilizzando gli stessi strumenti e modalità del cliente.

Il cerchio si chiude quando trasliamo questa nuova impostazione del marketing delle aziende end-user a quella del marketing di molti Operatori IT. Al giorno d'oggi è assai difficile fare marketing dell'IT a buon livello. Non solo occorre individuare, presidiare ed influenzare il processo d'acquisto, ma per *farne parte* occorre fornire una proposizione

crescente di valore, percepito come tale da tutti i partecipanti al processo d'acquisto. I guru americani del marketing, con il pragmatismo che li contraddistingue, hanno identificato il concetto nella domanda che il cliente si pone idealmente: *What's In It For Me*, *o*, se preferite, WIIFM, l'immancabile acronimo.

Se il nostro marketing riconosce e risponde adeguatamente al WIIFM dei nostri clienti vorrà dire che avrà creato un circolo virtuoso e varrà la pena di puntare su di esso. In caso contrario probabilmente cercherà di propinarci qualche elisir propiziatorio alla vendita, nella speranza che tra gli effetti collaterali vi sia anche l'acquisizione di qualche nuovo cliente.

SOCIAL MEDIA

Tutti conosciamo il significato di *social media* perché è la combinazione di due parole familiari: il *social*, che assume un significato positivo perché ha a che fare con la natura umana pronta alle relazioni e all'influenza reciproca, ed il *medium*, meglio nell'accezione plurale, *media*, associato ai concetti di stampa, televisione, giornalismo, notizie, pubblicità…

Per quel che concerne il Web 2.0 social media fa riferimento alle attività, alle prassi, ai comportamenti delle persone che si riuniscono online per scambiarsi informazioni, conoscenza ed opinioni ed usano strumenti di interazione Web-based, i media appunto, ovvero applicazioni che rendono possibile creare e scambiare contenuti in Internet in tutte le forme della multimedialità. Appartenere ad una community, leggere un blog, guardare un video su YouTube, ascoltare un podcast sono attività che ci fanno membri di una community che usa le tecnologie e gli strumenti Web 2.0.

Si obietterà che tutto ciò ha molto più a che vedere con il nostro comportamento e la nuova sfera del personale esposta in Internet piuttosto che con il business. Ma se siamo nel business i social media sono un formidabile grimaldello per ingaggiare i clienti, i prospect, i collaboratori e tutti gli altri interlocutori, facilitano la comunicazione, la collaborazione, la formazione e perfino l'entertainment.

Solo per dare un'idea di quanto contino ormai i social media in Internet, secondo i dati di rating forniti da comScore, la categoria dei siti di social networking americani ha raggiunto ad aprile di quest'anno i 140 Milioni di visitatori unici, ovvero i tre quarti della popolazione online degli Stati Uniti, con una crescita del 12% sul mese precedente. MySpace.com conduceva il gruppo con 71 Milioni di visitatori, seguito

da Facebook.com con 67,5 Milioni di visitatori. A giugno, sempre secondo comScore, Facebook.com superava i 77 Milioni di visitatori e Twitter.com attraeva oltre 20 Milioni di visitatori. Twitter.com era appena diventato terzo nella classifica di categoria, con un salto dell'83% sul mese precedente, al 46° posto nella classifica assoluta dei siti Top. Basterebbero questi pochi dati per comprendere come i social media siano un fattore *disruptive* anche per molti dei provider di IT. Rimangono oggetti misteriosi per molto tempo anche agli addetti dell'IT, finché ve li ritrovate come strumenti di uso comune, come il forno a microonde in cucina. Ridefiniscono e modificano il nostro modo di vivere e di fare business e non c'è bisogno di essere dei tecnici o dei fisici per sapere come usarli o farli funzionare.

Purtroppo (per loro) esiste ancora una vasta fascia di operatori dell'IT, anche avvezzi al Web, che ritengono i social media cose da ragazzini e da consumer e non sono disposti a porsi il problema in ambito business. Scopriamo così che mentre la maggior parte ormai dei turisti che visitano il nostro Belpaese lo fa dopo essere stata persuasa da media '2.0'; meno di un terzo dei nostri operatori dell'ospitalità è un minimo attrezzato per offrire contenuti online degni di nota o che attraggono potenziali clienti. In occasione della BIT 2009 di Milano, Next*value* ha condotto una propria Survey sullo sviluppo del Turismo 2.0 in Italia; molti degli operatori coinvolti hanno candidamente confessato di non saperne granché, ma che si sarebbero aspettati qualche suggerimento, se non proprio qualche proposta in merito, dai provider IT di fiducia…

Ci permettiamo di insistere. Anche se riteniamo che non faccia per noi, proviamo a capire ciò che i social media possono significare e produrre nel contesto del nostro business e dedichiamoci ad un po' di sperimentazione. Scopriremo immediatamente qualche buona opportunità ed otterremo qualche significativo miglioramento nella relazione con i nostri clienti e collaboratori.

In fondo anche l'uso del forno a microonde è stato scoperto facendo dell'altro e nessuno avrebbe mai pensato che avrebbe generato una *fridge generation* e segmenti di appassionati consumatori dei cibi precotti. Purtroppo nessuno ci garantirà il successo della nostra iniziativa nei social media, ma l'opzione *wait-and-see* è senz'altro più perniciosa e distrugge nel tempo il valore dell'offerta che abbiamo costruito. La storia del business è piena di grandi successi ottenuti dagli esploratori della prima ora, dagli sperimentatori, da coloro che investono in innovazione. Le seconde ondate hanno successo se imparano dalle prime e questo, a noi sembra il tempo giusto per imparare ed agire. Le terze, le quarte ondate… semplicemente non ci saranno.

IT DALLE NUVOLE

Dietro l'ascesa del Cloud Computing vi è un paradigma che rivoluziona la *linea di produzione* dell'informazione e che può essere comparato all'impatto che ebbero nel mercato dell'automobile i sistemi di produzione introdotti da Toyota per aumentare la qualità e ridurre i costi di produzione.

La tipica organizzazione IT si basa su modalità uniche e specifiche di ogni 'site' per produrre risultati standard. La trasformazione in atto dell'IT è verso un processo produttivo standard; il cambiamento potrebbe portare molte aziende a non investire più per mantenere *on premises* il massimo livello di tecnologia per processare l'informazione loro necessaria. Il rischio è che così facendo molte imprese non possiedano tutti gli skill necessari per comprendere e reindirizzare i loro bisogni verso i servizi esterni e controllarne il ritorno. A catalizzare l'odierno processo di industrializzazione dell'IT è una semplice ma formidabile idea, la virtualizzazione, ovvero lo svincolare i singoli task di computing dai sistemi fisici che li eseguono. Fino a ieri l'introduzione di una nuova applicazione in azienda significava almeno un nuovo server e proprio la necessità di installare, ospitare, integrare, mantenere tutti questi server ha prodotto uno dei costi più alti per servizi interni all'azienda, quello dell'IT. Il taglio del cordone ombelicale individuale tra sistemi hardware e task software non solo significa più efficienza e capacità di calcolo, ma soprattutto flessibilità: le macchine virtuali possono *shiftare* tra i server che le ospitano mentre funzionano e perfino migrare da un Datacenter all'altro senza interruzioni di servizio. Fino a tre anni fa si doveva prevedere in media un nuovo server ogni 15% in più di istanze di computing; oggi questa percentuale sale al 50%, ma sempre più frequentemente il nuovo server fa parte della *nuvola* di qualche provider. Analoghe economie di scala valgono per i sistemi di storage, i desktop e le applicazioni stesse.

Vi è un dato che rende incontrovertibile l'affermazione del Cloud Computing: oltre il 20% della produzione mondiale annuale di server viene assorbito da Google, Microsoft, Yahoo e Amazon.com. Esse usano molta di questa capacità cruda di computing per erogare a loro volta servizi online ai loro clienti business, offrendo capacità di data processing e di storage come un servizio aggiuntivo e a consumo alle loro capacità elaborative. Così Amazon.com, ad esempio, annovera tra i propri clienti aziende come Nasdaq e New York Times.

Il servizio on top a questi è quello per l'applicativo, ovvero l'erogazione di Software as a Service. Si soddisfano in tal modo le esigenze di collaborazione e produttività in area desktop, così come quelle per applicazioni generaliste o di livello 'enterprise'. Le Piccole

Aziende, in particolare, possono giovarsi anche in toto di servizi e processi in Cloud, dimenticando l'Information System interno. Lo stesso vale per le altre Aziende, anche Grandi Aziende, laddove è conveniente mettere all'esterno e nella nuvola, ad esempio, le applicazioni commodity o i processi più ripetitivi.

Gli stessi fattori di scala che conducono all'aggregazione di risorse di computing da parte dei Provider possono spingere le aziende con grandi Datacenter a centralizzare le loro capacità di computing e a creare delle Private Cloud. Giustamente il più volte citato Nicholas Carr dedica interi capitoli del suo libro *The Big Switch* alle analogie tra l'*utility computing* e l'utility per eccellenza, quella dell'energia elettrica. Finché la massa critica dei consumi non innescò un circolo virtuoso che abbatté i prezzi dell'energia su larga scala, le grandi utenze ritenevano conveniente produrre in proprio l'energia loro necessaria; ci sono voluti oltre 100 anni perché la produzione e la distribuzione di energia elettrica fossero appannaggio esclusivo di grandi utility. Se vogliamo vi sono grosse differenze tra una commodity come l'energia elettrica ed il computing e senz'altro ci vorrà ancora qualche anno prima che le Grandi Aziende rinuncino ad investire negli strati sedimentati delle loro infrastrutture IT interne. Forse verrà prima favorita la nascita di *patchwork* globali, insiemi di Cloud private e pubbliche che soddisferanno la loro crescente esigenza di computing, ma la strada è senz'altro aperta.

Come è messo il Cloud Computing nel nostro mercato? Nel capitolo 4 abbiamo già evidenziato le Intenzioni e le Priorità di Investimento in Cloud Computing di varie categorie di imprese del nostro Panel. Vale forse la pena di riportare alcune delle indicazioni fornite da un altro Panel parallelo di 100 CIO di Aziende Top e presentate il 2 luglio scorso in un convegno dedicato al Cloud Computing promosso da Next*value*. Il convegno ha visto l'attiva partecipazione di aziende quali EMC^2, Google, IBM, Microsoft, Oracle, Reply TamTamy.com e VMware e la disanima di alcuni interessanti business case riguardanti aziende clienti. La nostra conclusione è stata di un futuro veramente prossimo per il Cloud Computing in Italia, mercato senz'altro ancora agli inizi ma dall'alto potenziale di crescita. Se al momento spiccano gli interventi di virtualizzazione, citati dal 66% dei partecipanti al Panel, il Cloud Computing è preso seriamente in considerazione dal 56% del Panel, spesso come atto finale del processo di virtualizzazione. Nel 15% dei casi si attribuisce valenza al driver alla trasformazione dell'IT in commodity, associandola a concetti quali Infrastructure as a Service o Software as a Service; una media del 34% delle aziende è già impegnata o è in procinto di sviluppare progetti di Cloud Computing. Tra di esse il 27,8% ritiene di dedicare a questi progetti una quota pari almeno al 10% del proprio budget IT.

La Ricerca prosegue indicando la percezione della maturità delle tecnologie e delle practice: il 28% del Panel ritiene che esse siano sufficientemente mature, mentre il 20% dichiara che avranno ampi sbocchi nell'ambito delle applicazioni aziendali nella finestra dei prossimi 3 anni.

Le figure professionali che ne sponsorizzeranno la diffusione sono proprio i CIO, indicati dal 73% del Panel, mentre in termini di vantaggi e di ostacoli, il 68% degli intervistati ritiene opportuno l'investimento in Cloud Computing perché permette una decisa *riduzione dei costi*. L'80% dichiara che il vantaggio atteso risiederà piuttosto nel rendere *variabili* i costi correlati a software, infrastrutture e personale. Ciò che tutti trovano interessante è che il Cloud Computing va oltre il semplice taglio dei costi e cambia l'intera economia dell'IT, permette cioè di tagliare gli investimenti in conto capitale riversandoli nei budget correnti, destinati a pagare il consumo di IT con costi up-front trascurabili.

In quanto agli ostacoli il 60% del Panel ritiene che la mancanza di cultura aziendale sia un fattore inibitore significativo, mentre è ancora rilevante la preoccupazione ed il timore di possibili disservizi e di indisponibilità delle piattaforme nella nuvola.

A nostro avviso i risultati della ricerca confermano che sia già qui il momentum per un potenziale grande cambiamento dell'intero settore IT. La necessità di contenere i costi apre nuove prospettive e rende convincente il Cloud Computing. La sua capacità di creare nuove ragioni di *valore* è originata da costi di ordine di grandezza più bassi o dalla possibilità di un time-to-market estremamente più basso; in ogni caso, per evitare aspettative irrealistiche e disillusioni, bisognerà affrontare la situazione con molto pragmatismo, partendo da ciò che oggi è realisticamente disponibile in Cloud Computing ma tenendo d'occhio anche ciò che sarà nel futuro, che appare veramente molto prossimo.

TALENTI ED ORGANIZZAZIONE NELLE IMPRESE DI SOFTWARE E DI SERVIZI IT

Il termine *knowledge worker*, come è noto, fu coniato da Peter Drucker per descrivere una nuova tipologia di collaboratori e quindi di imprese, il cui principale asset di produzione è la *conoscenza*. Oggi i lavoratori della conoscenza rappresentano una buona percentuale di quelli impiegati nelle imprese e nei servizi, ma vi sono industry, come la nostra dell'IT, in cui essi rappresentano la quasi totalità degli addetti e la conoscenza è tipicamente anche la materia prima *embedded* nello stesso prodotto Software e trasformata nei Servizi IT erogati.

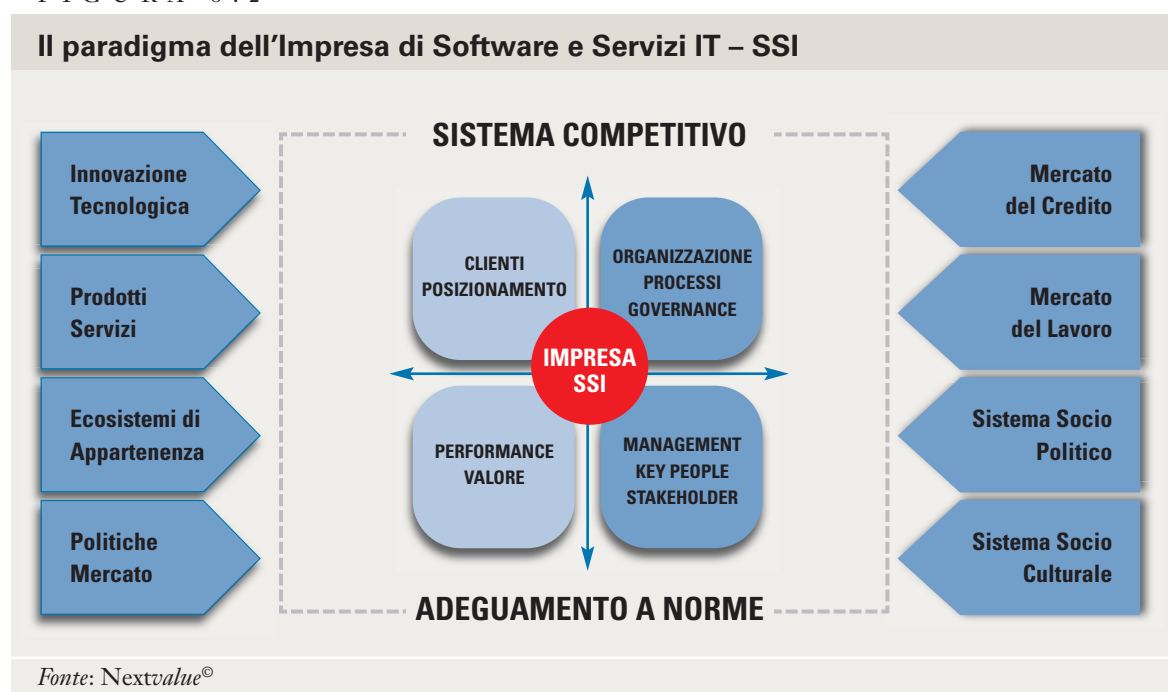
I *knowledge worker* producono e gestiscono contenuti e servizi, hanno una spiccata vocazione all'innovazione e alle nuove idee, si muovono

negli incerti scenari del business attuale facendo leva sul loro asset intangibile, non codificato dai tradizionali sistemi contabili. Ma le imprese che si avvalgono di questi collaboratori, come le Società di Software e Servizi IT (SSI), sono altrettanto virtuose e creano un valore proporzionale a questi asset immateriali detenuti?

La ricerca esposta nel capitolo 5 ci ha dato risposte precise sulle performance economico-finanziarie delle SSI e sui meccanismi di produzione o di distruzione del valore. In questo frangente vogliamo estendere alcune delle considerazioni ed andare un po' oltre sul terreno poco esplorato dei valori intangibili.

FIGURA 6.2

Il paradigma dell'Impresa di Software e Servizi IT – SSI

Fonte: Next*value*©

Il modello generale di una SSI all'apparenza non differisce da quello di comuni altre imprese. Nella figura qui sopra (Figura 6.2) riportiamo un generico schema che inquadra l'impresa in un contesto complessivo di forze e fattori che ne determinano la sopravvivenza, la crescita ed il successo.

Riferendoci al modello, ma senza entrare nel merito di tutti i singoli punti, molti dei quali sono peraltro oggetto di analisi nei capitoli precedenti di questo Report ed altri esulano dai suoi scopi, vogliamo qui soffermarci su tre aspetti precipui: i modelli di business, l'organizzazione e la gestione dei talenti, gli ecosistemi delle imprese di Software e di Servizi IT.

Modelli di business

La stragrande maggioranza delle SSI italiane opera secondo modelli di business tradizionali, erogando servizi IT sia nell'area applicativa sia infrastrutturale, ma sviluppando propri prodotti software quasi esclusivamente in aree applicative, spesso solo in ambito Xtended-ERP. Anche se non mancano casi eclatanti di sviluppi in comparti emergenti del software, dall'open source, al *software embedded*, al Web semantico, alle Apps, la scelta di campo tradizionale deriva quasi sempre da rendite di posizione e dalla opinione diffusa che sia impossibile perseguire altri business sostenibili all'infuori della cerchia dei clienti locali. Nel recente passato le già rare velleità di sviluppo in aree come il middleware o il collaboration non hanno quasi mai trovato terreno fertile per radicarsi e raggiungere economie di scala interessanti. Anche se sembra un problema italiano, questa difficoltà non è solo nostra. Certamente molte brillanti iniziative si segnalano in Europa, Cina ed India, ma il polo di attrazione e di boost di iniziative innovative rimangono gli Stati Uniti, con il loro formidabile sistema di sponsorizzazione della ricerca e sviluppo e di accesso al venture capital. Imprese come Business Object (oggi SAP) o Skype (oggi e-Bay) sono inizialmente sbocciate in Europa, ma hanno trovato sviluppo su scala globale infilandosi da subito nello *stargate* del sistema Nord-americano. Qui i moltiplicatori di scala divengono esponenziali, il social media o la piattaforma di e-Commerce sfonda, quasi sempre l'impresa subisce l'attrazione irresistibile di altri *gatekeeper* che dominano il mondo delle applicazioni e dei servizi globali. È il ciclo continuo dell'Information Technology, che fortunatamente si rinnova trovando spazi di invenzione praticamente infiniti. Per converso, quando l'offerta diviene commodity e invecchia, è sempre meno al riparo dall'inarrestabile concorrenza globale perché le economie di scala sono su ordini di grandezza diversi. È il caso di molta della attuale offerta applicativa prodotta dagli operatori italiani, che in parecchie aree di mercato è a rischio. In questi anni molte software house hanno rinunciato allo sviluppo ed alla commercializzazione di propri prodotti optando per la riproposta di package ormai standard industriali, così come è avvenuto prima per tutta l'area del middleware, trasformando sempre più il proprio modello di business in quello di un system integrator, peraltro con competenze molto distintive sia applicative sia di mercato. Nel mercato italiano rimangono pur spazi per economie di scala apprezzabili, basti pensare al mercato professionale e delle micro imprese; non a caso, parecchie iniziative imprenditoriali in queste aree si connotano anche come contenuti editoriali. Nel medio termine, però, anche queste

iniziative e modelli si dovranno confrontare ed evolvere per reggere l'impatto dello switch al SaaS ed al Cloud Computing, dovranno necessariamente arricchirsi con ulteriori servizi a valore aggiunto in grado di essere percepiti come tali dai clienti. È naturale che tutta questa tensione generi forti atteggiamenti difensivistici o tentativi di evoluzione dei modelli di business non sostenuti da adeguate risorse.

Fortunatamente non tutto è perduto, anzi forse tutto comincia solo ora. La prateria del software e dei servizi IT rimane immensa e quanto al Web è straordinariamente ricco di opportunità. La California dell'IT la si può raggiungere anche rimanendo a casa propria, anche se occorrerà capire bene cosa fare, magari serrare un po' le fila, ricercare migliori risorse e talenti mentre l'IT scivola, forse più velocemente del previsto, verso l'essere una utility ed il Web fiorisce già di applicazioni e servizi.

Allo scopo di fornire qualche elemento in più di riflessione proponiamo un quadro di sintesi (Tabella 6.1) delle possibili modalità di proposta per il software, in relazione ai principali fattori critici che le caratterizzano. Riportiamo in tabella anche qualche range degli indicatori rilevati come medie di mercato. La scelta di una roadmap sostenibile e specifica è un passo inderogabile, affrontato da ciascun Imprenditore secondo le proprie inclinazioni. Ancora una volta non esistono soluzioni che valgono per tutti, ma il passaggio all'innovazione è una regola che vale per tutti, anche se i tempi suggerirebbero il contrario.

Il principio vale anche per i produttori di software più scontato. Prendiamo, ad esempio, quello di Payroll. Sempre più spesso un software di commodity sarà erogato in modalità SaaS, ma è anche *meno software e più contenuto*, magari perché i clienti chiedono al provider, insieme ai cedolini, anche come si fanno i piani di incentivazione per le vendite. Infatti gli utilizzatori non cercano più solo funzionalità, ma conoscenza ed informazione. Imprese come Amazon.com, eBay o Google, che continuano ad essere SSI, ci insegnano quanto sia importante il *rich content* connesso alle applicazioni ed ai servizi. I sistemi di Taleo trattano ed accumulano milioni di profili professionali, Visa e MasterCard hanno imparato ad usare ed a rivendere i dati aggregati dei possessori delle loro card, ogni semplice click su Amazon.com contribuisce ad arricchire il loro sistema di conoscenza, ed ogni contenuto produce valore aggiunto.

Che ne sarà nel prossimo futuro di tutto quel software che oggi *fa girare il business*? Il package è stato un ottimo workaround alla cronica fame di automazione e finora l'informatica ha richiesto ai propri utilizzatori di mettere mano all'applicazione e addirittura di imparare dai package. Dati statistici ci dicono che entità come CitiGroup

impiegano più sviluppatori software di SAP e di Oracle messi insieme; qualcuno ha calcolato che esistono al mondo oltre 12 Milioni di sviluppatori che proliferano al ritmo di 2.500 al giorno, tutti che *guardano dentro* l'applicazione. Qualcuno, più importante di noi, ci ha fatto notare che se il mondo dell'IT non fosse *piatto*, ma perfettamente *interconnesso*, quei 12 Milioni di sviluppatori creerebbero applicazioni perfette per almeno 12 Milioni di diversi tipi di business aziendali. Una capacità operativa enorme a disposizione di tutte le imprese e le organizzazioni: soluzioni e servizi perfettamente calzanti, senza bisogno di guardarci dentro per sapere come sono fatti.

TABELLA 6.1

Il 'ventaglio' di proposte del Software

	Licencing tradizionale	**Open source / embedded**	**Outsourcing**	**Ibrido 'Hosted'**	**Ibrido SaaS**	**SaaS**	**Apps / 'Social Media'**
Software ($ /user/anno)	4-5 k$ (one time)	0 $	4-5 (one time)	4-5 k$ (one time)			
Manutenzione e Supporto ($/user/anno)	800 $	1600 $ (one time)	800 $	800 $	> 300 $	< 100 $ a transazione	0 $ + Advertising / < 10$ a transazione
Servizi ($ /user/anno)	non inclusi	non inclusi	Bid	150 $			
Diffusione (N. user x 000)	0.001 - 1	1 - 10	0.001 - 1	0.001 - 1	> 1	>1.000	> 1.000.000
Uso (N. accesi / tempo)	1.000/mese	1.000/giorno	1.000/mese	1.000/giorno	> 1.000/giorno	>1.000/ora	>1.000/minuto
Upgrade (N. / anno)	0,2-0,3	Continuo	0,2-0,3	0,2-0,3	1-10	1-52	Continuo
Tenancy	Single /Virtualized Internal /Hosted	Single /Virtualized Internal /Hosted	Single /Virtualized Hosted	Single /Virtualized /Hosted	Single /Virtualized /Hosted	Multi /dalla 'Cloud'	Multi /dalla 'Cloud'

Fonte: Next*value*©

Gestione dei Talenti ed Organizzazione

Il deteriorarsi della situazione di mercato forza molte SSI a ridurre aggressivamente il proprio headcount ed a perdere così risorse e competenze che si suppongono preziose. Al contrario, per altre è l'occasione di giovarsi di forze fresche e già formate, di *upgradare* i talenti, grazie al bacino di manager e di professional con competenze e relazioni preziose, insostituibili, certificate.

Per le aziende impegnate nel downsizing si pongono almeno due ordini di problemi: il primo è come colmare i vuoti lasciati a livello organizzativo dai partenti, preservando le performance; il secondo è come mantenere alta la motivazione dei collaboratori e l'immagine

all'interno ed all'esterno dell'azienda. In realtà l'upgrade dei talenti, in positivo o in negativo che sia, dovrebbe essere preceduto da una revisione dei ruoli e degli *scope* e da un processo di empowerment delle figure manageriali e professionali che li ricopriranno. Insomma l'occasione per fare ordine, mettere mano a ruoli e skill salvaguardando almeno i programmi di formazione connessi. Come si diceva nel capitolo 3 a proposito della formazione manageriale e tecnica, un buon training di questi tempi è un benefit ambito perché il collaboratore rivaluta la propria personale proposizione di valore, ma anche soprattutto è strumentale per l'azienda e la sua immagine.

L'esperienza nei nostri interventi di affiancamento manageriale ci mostra che la rivisitazione dei ruoli si accompagna ad uno s*pan of control* degli stessi più ampio, fa appello ad una maggiore necessità di *leadership* naturale e indotta, coinvolge in presa diretta la *prima linea*, se non la proprietà stessa.

Sull'altro versante importantissimo della revisione dei processi operativi, l'attività è in costante divenire e necessariamente riconducibile ai risultati di miglioramento di Conto Economico.

Il punto maggiormente critico rimane la struttura e la sua *organizzazione*. Professional e manager più produttivi rendono l'impresa più competitiva; tuttavia ostacoli di vario genere creano inciampi alla fluidità dell'azione, al lavoro di creazione e gestione dei contenuti, alla produzione dell'offerta prodotta con gli intangibili della conoscenza. La formula di produzione e delivery di software e di servizi IT richiede una forte interazione fra i professional e manager dedicati e il nocciolo del problema sta proprio qui, quando si ricerca la conoscenza specifica e necessaria allo sviluppo o alla delivery del prodotto/servizio, si coordinano le risorse ed il lavoro degli altri. Qui l'inefficienza crea la necessità di avere risorse in sovrannumero e aumenta esponenzialmente il numero delle interazioni non produttive, come le e-Mail inviate in 'CC'. Quando trovare la disponibilità di persone e conoscenze diventa difficile, la coesione dei team e la fiducia tra colleghi degradano rapidamente, così come la produttività.

Nel tentativo di ovviare al problema molte SSI, almeno quelle di dimensioni più grandi, hanno clonato organizzazioni basate su schemi più o meno a *matrice*, moltiplicato i punti di snodo senza mai rinunciare all'impostazione top-down della struttura organizzativa. Purtroppo la struttura matriciale è un relitto dell'era industriale, poco adatta agli *information worker* che tendono anzi a lavorare per linee orizzontali e la possono vivere come costrizione, che non stimola l'estrinsecazione del talento.

Si imporrebbe un nuovo modello organizzativo, fatti però salvi due utili principi che l'organizzazione precedente ci ha insegnato: i vari professional e capi devono avere ruoli e compiti assegnati con chiarezza e devono essere *accountable* per ciò che svolgono, anzi l'*accountability* deve essere nota a tutti e condivisa; ad esempio, non avrà senso richiedere a dei manager di linea, impegnati sul profitto, iniziative off-line a supporto di processi di crescita di lungo termine, loro non si sentiranno accountable per questo.

Un percorso plausibile di revisione organizzativa potrà partire con lo scardinare le matrici semplificando i riporti e allineando molto di più il management, ponendolo in presa diretta con obiettivi di profittabilità. Per definire e decidere sulle iniziative di medio e lungo temine si potranno dedicare team off-line. Contemporaneamente occorrerà lavorare per ridurre la complessità e migliorare la qualità delle interrelazioni ed il problema di una migliore condivisione delle risorse conoscitive andrà affrontato anche sul piano delle tecnologie e delle practice oggi disponibili. L'idea di un 'social network' e di un 'marketplace' interni, di network formali dedicati alla creazione e allo scambio delle informazioni e degli intangibile, non dovrebbe spaventare ma divenire la soluzione.

Infine ci si dovrebbe affidare ad un sistema di misurazione delle performance più oggettivo, in cui gli stessi collaboratori, se lo desiderano, possono mantenere sotto controllo i propri indicatori di performance in self-service. Affidarsi oggi ai tradizionali meccanismi della supervisione è una perdita di tempo.

Un buon modo di motivare i collaboratori e far funzionare il nuovo modello organizzativo è di chiedere aiuto agli stessi. Ciò li responsabilizza e li rende individualmente consapevoli dell'importanza del successo collettivo. A maggior ragione le metriche valgono per i senior manager che, si presume, devono auto-definire i propri obiettivi ed i parametri di valutazione correlati.

Infine la regola d'oro: tutti coloro che sono particolarmente abili nello sviluppo degli obiettivi comuni con l'apporto di competenze distintive ed entusiasmo, dovrebbero essere valutati, per definizione, un gradino sopra i semplici esecutori, coloro che svolgono le loro mansioni anche con accuratezza, puntualità e precisione, ma non ci mettono il talento, non si impegnano abbastanza nello sviluppo del loro talento o non lo usano ai fini dell'accrescimento del successo collettivo.

Insomma l'organizzazione è necessaria, ma mettiamo al centro il talento e intorno un sistema nuovo di empowerment, accountability, collaborazione e motivazione. Non avremo nemmeno bisogno di rendere forzatamente soci o azionisti quei collaboratori più preziosi che, magari, in cuor loro non sono proprio degli imprenditori.

Ecosistemi di Partnership

Il tradizionale sistema di partnership fondato sullo stato dell'arte delle relazioni tra uno o più produttori IT ed i suoi partner commerciali si è evoluto per necessità competitive in un sistema più articolato e complesso che implica lo sviluppo di strette relazioni tra i partner non solo sul piano delle transazioni commerciali ma anche su quello delle relazioni strategiche e dello sviluppo di un più originale modello di collaborazione di business. In questo contesto, il termine di *ecosistema* diviene più corretto perché tutti i partecipanti, pur mantenendo la loro individualità ed autonomia imprenditoriale e di funzionamento, operano con una leva strategica e tattica unica al fine di apportare benefici ai clienti. Addirittura questi ultimi spesso si riconoscono nello stesso ecosistema e vi apportano il loro contributo.

L'ecosistema offre ai suoi partecipanti una serie di benefici, a cominciare dal brand riconosciuto e ad una migliore capacità teorica di presidio del mercato, fino all'interscambio di risorse e soluzioni. I presupposti sono sempre le concrete transazioni economiche rese possibili, ma anche e sempre più la messa a fattor comune di asset intangibili e di practice comuni. Il primo asset è proprio la strategia dell'ecosistema e la sua value proposition complessiva. Un secondo è la mutua volontà di risolvere i gap tra i partecipanti, in una sorta di ricerca del meccanismo di cooperazione tra competitor in cui è necessario coniugare la gestione di azioni e di iniziative con l'obiettivo di rendere più efficace e distintiva l'offerta.

Ovviamente tutto ciò non ha nulla a che vedere con la marketing hype di sistemi sbandierati come ecosistemi, ma che si muovono tuttora solo sul piano tattico e secondo logiche di spietato opportunismo. Normalmente in questi sistemi prevale l'aspetto del breve periodo, sono assenti investimenti in iniziative di lungo respiro, i partecipanti sono assillati dalla bassa profittabilità, non esiste un vero ruolo guida. L'eccessivo ingabbiamento in obiettivi puramente di vendita e di breve periodo produce anzi distorsioni e non favorisce lo sviluppo dell'ecosistema, anche se sono presenti utili strumenti di marketing, finanziari e formativi. Spesso ecosistemi concorrenti si equivalgono e, in un certo senso, si annullano a vicenda.

Almeno altri due i valori che fanno la differenza: la chiarezza nelle relazioni e gli strumenti e le practice in cui si esplicita la collaborazione, tenuto conto che nell'ecosistema coesistono almeno due business model diversi, quello del vendor di riferimento e quello dei partner. Soprattutto sul primo, la pressione sui risultati di breve termine può essere esagerata e divenire così controproducente, mentre per i secondi l'adesione può

essere vissuta solo come momento tattico e decisamente poco coinvolgente. Il principale strumento per migliorare il ROI dell'adesione all'ecosistema è invece la pianificazione congiunta, basata su un atteggiamento costruttivo e proattivo da entrambe le parti. Tutto ciò è costoso: significa investire sulla relazione e sulle risorse manageriali che la fanno progredire e non solo sugli strumenti operativi di marketing o di supporto pre-vendita.

L'ecosistema progredisce in una *community*, ovvero sviluppa nuove opportunità di relazione attraverso le stesse modalità di interazione disponibili attraverso il Web. Aderire ad una community è una scelta mirata e non deve essere determinata solo da scelte tecnologiche. Anche sul nostro mercato si sono sviluppati interessanti esempi di community che sul piano operativo e strategico rappresentano la vera capacità dei vendor globali a misurarsi con il nostro mercato.

SISTEMA-PAESE ED IT

Dedichiamo quest'ultimo paragrafo al tema del sistema-Paese e della sua struttura portante di Piccole e Micro Imprese, così importante e caratterizzante l'Italia, tanto è vero che negli ultimi cinque anni ogni 10 nuovi posti di lavoro, 8 sono stati creati dalle imprese più piccole.

Queste tuttora 'reggono' la crisi. Mentre tanti colossi licenziano, mettono dipendenti in cassa integrazione o si mettono al riparo dietro i decisi contributi dello Stato Imprenditore, il sistema delle micro, piccole e medie aziende italiane nel primo trimestre di questo 2009 ha tenuto alta la bandiera del *Made in Italy*: i dati ISTAT confermano che, nonostante il rallentamento del commercio internazionale, quasi il 30% dei 'piccoli' ha incrementato la propria quota estera. Eppure, nonostante questi lusinghieri successi, gli imprenditori di queste aziende sono i più massacrati dal sistema bancario, i più esposti al cosiddetto credit crunch, per via del fatto che la redditività delle piccole imprese è inferiore a quella delle grandi per ovvie carenze di economie di scala, come mettono in evidenza anche recenti ricerche di Prometeia e dello studio Ambrosetti.

Ricordiamo alcuni dati: oltre 3,8 Milioni di aziende, contribuiscono al 71% dell'economia non finanziaria del nostro Paese; di queste 578mila sono manifatturiere, a dimostrazione del fatto che quando si parla di impresa non si dovrebbe parlare solo di produzione. Gli occupati nelle imprese dell'industria con 1-9 addetti sono 1,3 Milioni, 1,26 Milioni quelli delle costruzioni, 2,4 Milioni del commercio, 740mila nel settore della ricettività, oltre 3 Milioni nei servizi.

Unioncamere e Mediobanca chiamano questo sistema il *Quarto*

Capitalismo, altri, più pragmaticamente, *Nano-Capitalismo;* l'elevato numero di micro imprese che caratterizza il sistema è ritenuto da qualche eccellente economista un elemento di debolezza, da qualcun altro, altrettanto eccellente, un elemento di flessibilità del nostro sistema.

Per quel che attiene le imprese IT, già di per sé penalizzate dall'essere aziende di *servizi* e quindi con bassa presenza di asset materiali, esse sono per la quasi totalità appartenenti alla categoria *Nano-Capitalismo.* Sono quindi predestinate a subire ancor più gli effetti di un sistema che non considera e nemmeno valuta adeguatamente questa forma di imprenditorialità. Per anni le micro aziende dell'IT sono state solleticate dalla retorica del 'piccolo è bello'; peccato che piccolo vuol dire rendimento medio circa dimezzato rispetto al grande e che l'onda d'urto della globalizzazione dell'IT, come abbiamo detto nel paragrafo precedente, comporti una esposizione alla *selezione della specie* che, a differenza di quella darwiniana, avviene in tempi veloci. Semmai 'piccolo' dovrebbe essere solo uno stadio della crescita evolutiva, un passaggio da superare.

La strada maestra per superare il gap dimensionale dovrebbe essere quella dell'aggregazione mediante fusioni ed acquisizioni e negli ultimi anni ne sono avvenute molte nel comparto IT, anche tra imprese micro. In quasi tutti i casi di passaggio di mano di quote significative di capitale, gli imprenditori delle società coinvolte rimangono nella nuova compagine, a significare ancor più il loro apporto operativo e manageriale. Nei pochi casi di cessioni multiple e di creazione di gruppi, l'incrocio azionario promuove lo sviluppo dell'offerta e le sinergie commerciali, contribuisce ad acquisire più potere contrattuale grazie alla migliore patrimonializzazione nei confronti delle banche, permette di accedere a clienti più grandi. Non tutto però è rose e fiori: nei gruppi d'impresa e nelle fusioni non mancano le barriere culturali e spesso latita la cultura di management. L'abituarsi a condividere i diritti di proprietà e la paura di perdere il controllo dell'impresa sono i maggiori handicap del piccolo imprenditore. Ad ogni modo per l'M&A il momento è propizio: per chi dispone di cassa e non deve ricorrere alla leva eccessiva dell'esposizione finanziaria è il momento giusto per fare buoni affari.

A parte ciò, fusioni ed acquisizioni non sono l'unica strada di aggregazione. Il dibattito in questo caso è molto più ampio e non riguarda certo solo le imprese IT. La crisi economica ha messo allo scoperto l'insufficienza dei cosiddetti *distretti*, ovvero dei tradizionali meccanismi di aggregazione territoriale e di filiera, secondo molti ormai incapaci di innescare circoli virtuosi di collaborazione tra imprese e di abbattimento dei costi delle stesse. In effetti con il crollo dei volumi sono a rischio tutti i margini e occorre lavorare sulla ristrutturazione dei costi

anche nell'ambito dei distretti territoriali. Occorre razionalizzare tutti i costi di filiera, condividere le organizzazioni commerciali, la produzione ed i centri d'acquisto, puntare alla massa critica necessaria per affrontare le nuove e più difficili condizioni del mercato e per agevolare l'accesso al credito, essenziale per sopravvivere. Tutto ciò va molto oltre l'attuale condizione dei distretti industriali.

Per quanto concerne l'accesso al credito, come è noto, è forte la polemica, anche se vi sono alcuni segnali positivi ed alcuni istituti di credito hanno annunciato di voler fare la loro parte, con proposte a sostegno degli imprenditori rimasti a corto di liquidità. Allo stesso tempo la Pubblica Amministrazione è chiamata a ridurre drammaticamente costi e burocrazia, ovvero l'aspetto più complesso e deprimente per chi voglia fare impresa nel nostro Paese. Chi si assume il rischio d'impresa vorrebbe chiarezza e certezze sulle norme e semplificazione nella loro ottemperanza. L'involuzione nel rapporto tra imprese e uffici pubblici è riassunto in quel 6,9% di fatturato di piccole e micro aziende devoluto agli adempimenti. Il numero è nel IV rapporto di PrmoPa pubblicato a luglio 2009 e peggiora la situazione di un punto e mezzo rispetto al 2008. Certamente sul dato incide la frenata del fatturato (la flessione media rilevata dall'ISTAT per le imprese industriale è del -4,7%), ma per i tre quarti è dovuto all'allungamento dei tempi burocratici ed al moltiplicarsi delle istanze. Fanno eccezione le Camere di Commercio ed in qualche misura i Comuni, a conferma che la riforma dei rapporti tra P.A. e imprenditoria dovrebbe partire dal modello più vicino all'attività degli operatori economici.

Pur se insufficienti, i distretti sono dei buoni esempi di integrazione di filiera verticale. La situazione richiede oggi un'integrazione anche secondo una dimensione orizzontale, che permetta a tutte le imprese che l'abbraccino, di riposizionarsi su di un maggior valore aggiunto, di investire nel brand ed in nuovi servizi ai clienti, di incorporare valore immateriale. In questa circostanza le piccole aziende dell'IT, soprattutto quelle impegnate nell'offerta di Software e Servizi IT e nel Web, potrebbero essere antesignane e prendere la leadership nella formulazione di sistemi di alleanze più stretti e fra entità complementari della produzione e dei servizi del contesto territoriale di riferimento. Ci aspetteremmo che gli stessi ecosistemi promossi dai vendor promuovessero anch'essi nuove forme di aggregazione su più ampia scala, mettendo in campo iniziative più mirate e specifiche per la conformazione del mercato italiano.

La via per arrivare a questa trasformazione è quella del marketplace e dell'interconnessione IT fra le imprese e la P.A., degli strumenti per abbattere le barriere di ingresso e di intermediazione, degli sportelli in

rete. L'attenzione a partecipare a questo tipo di opportunità è di molto accresciuta anche da parte delle imprese IT. Quasi il doppio si dichiara interessata ad offrire servizi alla P.A. e cresce anche il tasso effettivo di partecipazione alle gare e ciò nonostante il perdurare di tempi lunghi di pagamento.

È sempre più chiaro che questo periodo di crisi economica non è solo un altro ciclo di recessione economica come tanti avvenuti nei decenni passati, ma lascerà segni di ristrutturazione nell'ordine dell'economia.

Per molte imprese IT, questi prossimi sei mesi saranno nel segno della sopravvivenza mentre per altre si tratterà di uscire dalle nebbie dell'incertezza e prendere posizione per ripartire quando le cose torneranno normali. Il punto è *quanto normali*, dopo che forze di ogni genere hanno cambiato lo scenario.

Di certo il business delle piccole SSI sarà ancor più penalizzato sotto l'aspetto della leva finanziaria, ma forse questa crisi avrà tolto di mezzo molte bolle speculative e rischi sul credito e renderà il business più sicuro. Ma non è solo una questione di finanza, noi tutti ci auguriamo che le regole siano più chiare e che ritornino ad essere premiati i modelli vecchio stile, basati sulla reale produttività e non quelli esclusivamente basati sui leverage finanziari.

Un'altra forte aspettativa è per il ruolo dei Governi e della Politica. Tutti i segnali portano a ritenere che si vada verso una seria revisione e modernizzazione degli aspetti regolatori sul piano globale. Il nostro sistema-Paese si è sempre dichiarato meno esposto alla crisi, in alcuni casi addirittura perché arretrato rispetto ad altri. Ebbene alla ripartenza dell'economia i gap infrastrutturali e di sistema contano e noi tutti non possiamo che augurarci che l'intensa attività di riforma ed i piani del Governo prendano rapidamente grip.

Ma la richiesta principale di tutti è un maggiore nuovo livello di *trasparenza*. Trasparenza nei rapporti commerciali, del sistema bancario, della Pubblica Amministrazione. Trasparenza e possibilità di competere con regole chiare e senza protezionismi o protezioni e, se questo significa abbattere qualche rendita di posizione anche nel nostro campo dell'IT, tanto meglio. Non è con l'assistenzialismo o proteggendo le oligarchie ed i business captive che si progredisce.

Infine i consumi. Senza rimettere in moto i consumi non riparte l'economia e tanto meno la spesa per l'IT. I consumi dipendono dalla capacità di spesa di famiglie e singoli. L'IT italiana sta pagando molto sul piano dell'occupazione e della sotto-occupazione: occorre un serio programma per riportare nella forza lavoro i giovani laureati e gli espulsi dall'IT, tutte risorse pregiate e talenti che rimangono altrimenti dispersi.

Nonostante tutto, la nostra fiducia nell'innovazione, nel valore dell'accrescimento della conoscenza, nei talenti, nell'imprenditorialità che il nostro settore esprime continua e non è diminuita. I prossimi anni saranno ancora più fruttuosi per coloro che andranno contro corrente, che avranno il coraggio di investire nel proprio talento, di prendere alti rischi su opportunità dettate dal software, dall'ingegneria genetica, dalle energie rinnovabili piuttosto che dai castelli finanziari.

Quando finalmente entreremo nel periodo del dopo-crisi, il business ed il contesto economico non saranno gli stessi di prima e tutti noi faremmo bene fin da ora a guardare ciò che è cambiato e ciò che occorrerà fare. A differenza di prima vi saranno sempre meno possibilità per coloro che non si saranno preparati e cercheranno di improvvisare.

Next*value* è una società indipendente, nata nel 2003, che opera nel contesto dell'Information & Communication Technology e dei New Media a supporto di imprenditori e manager. Ci occupiamo della ricerca e della valutazione delle migliori opportunità, di operazioni di M&A, di affiancamento manageriale e di sviluppo di business. I Clienti, oltre un centinaio, ci riconoscono un approccio onesto, equilibrato, pragmatico, orientato ai risultati.

L'attività di ricerca sul campo è la risorsa a fondamento del nostro patrimonio di conoscenza.

I numerosi ed autorevoli Panel di C-level sono le community da cui deriviamo l'informazione puntuale e consistente, la fonte alla quale attingiamo costantemente nel nostro lavoro e dalla quale estraiamo schemi interpretativi, benchmark e riferimenti.

Siamo tuttora pionieri nella misurazione del Valore e del ROI indotto dalle soluzioni IT nel business. Grazie ai numerosi interventi presso le aziende finali abbiamo messo a punto un'efficace metodologia e strumenti sotto il marchio ValueIT® e abbiamo accumulato un patrimonio consistente di esperienza e di casi di business.

I nostri contenuti sono costantemente arricchiti dai contributi di Partner internazionali e dal network delle nostre relazioni. In questo senso siamo una learning organization, che attrae la collaborazione di talenti altamente qualificati, ma anche l'apporto di opinion leader e pionieri dell'innovazione sui versanti della domanda e dell'offerta.

I risultati prodotti da questa intensa attività alimentano pubblicazioni, social media, forum ed eventi, promossi sia direttamente sia in collaborazione con i nostri Partner.

La pubblicazione dell'Assintel Report, giunto quest'anno alla sua quarta edizione, è un eccellente esempio del nostro modo di operare.

Assintel è l'associazione nazionale di riferimento delle imprese ICT e aderisce a Confcommercio – Imprese per l'Italia. Rappresenta le imprese associate presso autorità, enti ed istituzioni, ne tutela gli interessi e progetta iniziative e servizi a loro concreto supporto. Assintel interpreta, traduce e comunica le esigenze dell'ecosistema di partnership composto da operatori globali e locali che operano su tutto il territorio nazionale e nei diversi segmenti del mercato ICT; è impegnata a mettere in contatto concretamente domanda e offerta, stimolando un approccio empatico alle esigenze del mercato; è in prima linea per favorire lo sviluppo di una cultura dell'Innovazione tecnologica nel Sistema-Paese.

PUBBLICAZIONE FUORI COMMERCIO